

搭建财务集中管理平台 加强集团财务管理能力

——访中国交通建设股份有限公司执行董事兼财务总监傅俊元

■ 本刊记者 雷蕾

中国交通建设股份有限公司(以下简称中交股份)成立于2006年10月8日,是由原中国港湾建设总公司(以下简称中国港湾)与原中国路桥总公司(以下简称中国路桥)以强强联合、新设合并方式联合重组改制而成的股份有限公司。自2008年11月实施财务集中管理信息系统建设试点以来,完成了中交股份本部及33家二级单位共3000多家会计实体的实施工作,并于2010年1月全部正式运行。通过该系统的成功应用,中交股份搭建起了集中而统一的财务集中管控平台,加强了集团自上而下的财务管理能力,满足了中交股份的财务个性需求和财务集中管理的信息化要求,标志着中交股份财务信息化建设跃上了一个新的台阶。本刊记者就财务集中管理信息化建设过程中的相关问题对中交股份执行董事兼财务总监傅俊元进行了采访。

记者:请您介绍一下中交股份进行财务集中管理信息化建设的历程及目前的整体状况。

傅俊元:在中交股份成立之前,中国港湾和中国路桥就已经着手财务集中管理信息化工作了。比如,中国港湾就曾在财务信息化建设方面做了大量的工作,但的确走了许多弯路。中国港湾最



初选择了一套管理性能较好的国外财务软件,但由于这家公司规模较小没多久就倒闭了,所以实施财务信息化的计划被迫中止了。后来中国港湾又找了国内一家软件公司,但这家公司重承揽、轻开发,并且该软件应用的普遍性很强,无法针对我们企业。两家企业合并前还没有一个统一的软件,于是合并后中交集团决定采用统一的会计核算软件,经过层层筛选后,我们选择了浪潮ERP-GS集团管理软件。

目前,中交股份在整个会计核算流程上从凭证、记账到形成报表已经统一了,但今后仍有大量工作需要完成,比如完善会计分析、管理分析等功能,使资金管理及预算管理能与财务信息系统进行连通,这需要一步步地推进。我们

预计在“十二五”期间内完成全部的财务信息化建设。以后我坐在办公室里就能清楚地知道每个公司、每个项目经理部的资金存量的流向,并能随时调阅。我们的总体目标是充分利用信息技术平台,整合资源、协同管理,对股份公司及其所属单位采用分层次的财务集中管理模式,提高企业管理,强化财务监控,完善风险防范体系。我们规划时坚持“五统一”原则,即“统一规划、统一标准、统一投资、统一实施、统一管理”。我们的目标是在5年内实现“三大系统、一个平台、一套体系、一套制度、多级中心、集成应用”。

记者:当初中交股份是基于什么原因开展财务集中管理信息化建设的?

傅俊元:我们开展信息化建设是由于内在需要,而不是迫于外在压力。第一,我们企业规模越来越大,2009年有两千多亿元的销售收入,单说财务会计核算方面,我们就有三千个项目,在海外73个国家有90多个子公司,如果光靠手工记账难度很大。另外,公司本身也提出了实行跨国奋斗的目标,海外公司如果没有信息化作支撑将很难进行管理。第二,不能满足上市公司财务监管和快速信息披露的要求。中交股份上市后,

港交所要求每年都要披露年审期末报表,这么大的会计核算量如果没有计算机作支撑的话,显然完成不了任务。第三,以规范化来控制风险。过去采用手工记账时很难发现舞弊行为,但现在通过信息化软件,每个程序都要经过审批,而且轻易是无法更改的,这样就能随时发现存在的问题。以上这三点原因促使我们必须实行财务信息化。

记者:财务集中管理系统与中交股份整体信息化建设是否实现了同步进行?

傅俊元:中交股份有一个整体的信息化建设规划,其包含内容很广,如办公系统、人力资源系统、管理系统,等等,财务只是其中的一个组成部分。我个人理解,财务有它的特殊性,走得太快也不行,因为它与其他各个业务部门是相关的。如果仅是会计核算还可以,但像物资采购、原材料采购等,如果得不到这些部门软件的配合的话,在操作上就会存在一定的局限性。我们在开发财务软件的过程中有一个明确的要求,那就是留好接口,也就是在其他系统软件开发应用时,随时能与财务软件对接,以避免重复开发。

记者:中交股份财务集中管理信息化建设是如何与企业自身特点相结合的?在信息化建设中曾遇到哪些难题?

傅俊元:现在各大软件公司开发的产品都具有普遍性,而缺乏特殊性。比如很多软件都是以工业企业为版本设计出来的,而中交股份属于建筑领域,而且我们的特点是点多、线长、面广。我们的会计实体达3 000多个,项目遍布世界各地;实行多级管理,集团组织层级达到5级以上;主营业务涉及六大板块,而且有独立的上市公司。因此我们在进行软件开发时既要考虑降低成本,又要有利于管控。比如,中交大厦里除了总公司外,还有很多分公司,我们要考虑是

实行多级核算,还是减少核算级次?是建立几个单独的数据库,还是使用同一数据库?另外,我们对海外传输技术的要求比较高,比如非洲国家电话线、网线的传输速度很慢,如何适应这些国家的要求都需要统筹考虑。另外,除了会计核算要求外,还有管理上的要求,比如,董事长、总裁如何通过这个网站获取所需要的信息,这都要求软件公司给我们提供服务。这些特点都是其他企业所不具备的,另外,其他企业每年的销售收入都是大致确定的,而我们的销售收入是不固定的,具有流动性,施工地点每年都在发生改变,因此就要求软件能符合流动性的特点。

我们的难点是要做到标准化的同时,还要兼顾个性化、精细化、信息披露、财务业务一体化。要求财务集中管理信息化建设要统一多维度的专项核算,细化内部管理信息,集成现有的资金、报表及业务系统一体化应用。

记者:既然点多、线长、面广,那么采用什么机制才能保证信息化建设的顺利推广实施?

傅俊元:中交股份是门类齐全的大型国企,业务板块涉及的内容很多,有铁路、公路、桥梁、港口、工业制造等,涉及的会计核算内容也很多,如工业会计、建筑施工企业会计、物流会计等。我们在流程梳理当中,打破原来习惯的思维方式,整合规范操作流程,确保核算的准确便捷,符合政策规定。以前财务人员的培养都是靠师傅手把手带起来的,现在的会计人员只要按照操作手册标注的流程去做就可以了。

记者:中交股份是否设立了独立的信息化部门?每年在信息化建设方面的支出费用占销售收入的百分比是多少?信息化建设是如何与内部控制指引相结合的?

傅俊元:信息化管理方面,我们在

办公厅下设立了信息管理处,但主要的技术性工作还是由设计院的信息中心来完成的,比如招投标工作。在信息化建设费用百分比方面,由于我们每年的销售收入大概有两千多亿元,而且信息化的投入多少是根据合同决定的,因此,不能按照国外的销售收入百分比来看。但初步估算,整个信息化建设大约在五年内共需投入四、五亿元。每年的投入量是由项目进展决定的,因此每年的投入比例也是不同的。

对于与内部控制指引的有机结合问题,虽然我们没有刻意去做,但在开发财务软件时,还是在风险控制方面做了大量的研究,比如,防止数据丢失、每个层级的审批权限、调阅程度、防止信息泄密等。另外,我们还建立了战略规划部及风险控制处,今年人员已基本到位。在软件操作上,我们设置了风险控制点,如果超过了风险控制点授权就无法通过。随着企业管理的深入,这方面将会越来越完善。

记者:中交股份实施财务集中管理信息化后的效果有哪些?

傅俊元:一是通过财务管理信息系统的建立与完善实现了会计集中核算,统一了全集团的标准科目体系和财会政策;优化了财务报告编报流程,缩短了报表周期;实现了远程实时穿透式查账、分析和监控,加强了集团财务控制的职能;提高了会计信息的真实性、及时性、准确性和完整性。二是强化了集团的财务监控,实现了从核算型向管理型、决策型过渡。财务管理信息系统的推广应用,有利于及时、全面、准确地掌握集团各单位的财务状况,满足了集团企业垂直集中管理的要求,对生产经营和财务管理可以快速做出反应并正确决策。三是提高了工作效率。过去半年报要到八月底才能编制完成,现在七月就可以完成了,财务人员可以有更多的时间做其他管理工作。■